

营销渠道冲突管理六步法

付慧珊, 王 丰

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

[摘 要] 在影响营销的四个因素中,渠道的重要作用日趋突出,而营销渠道冲突管理又是营销渠道管理的重点和难点。本文提出了营销渠道冲突管理六步法并详细介绍了每步的具体做法,每一步都有较强的可操作性。

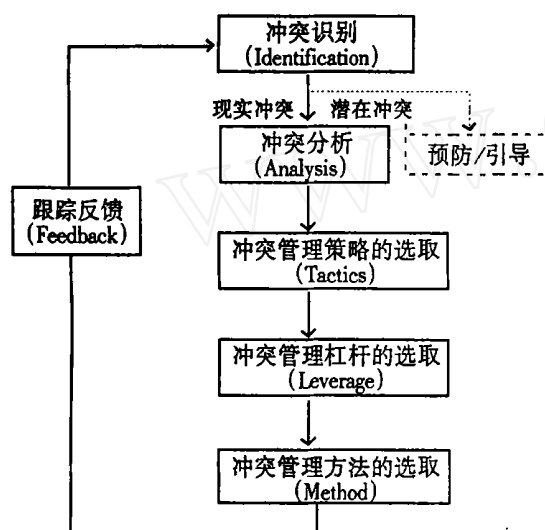
[关键词] 营销渠道;渠道冲突;冲突管理

[中图分类号] F

[文献标识码] A

[文章编号] 1003 - 3890(2003)08 - 0036 - 02

在营销渠道建好以后,渠道冲突是不可避免的。这一点也被广大的营销理论学者和实践工作者所认可。在竞争日益激烈的今天,渠道冲突无论是从数量还是从激烈的程度上来看,非但没有减轻,而且大有愈演愈烈之势。渠道冲突是摆在广大营销经理面前的一个严峻的问题,而“营销冲突管理六步法”(见下图)是解决这一问题的良好途径。



营销冲突管理六步法

第一步:营销渠道冲突的识别

大家都在讨论渠道冲突,但真正对渠道冲突进行定义的专家学者少之又少。或许是大家觉得渠道冲突这四个字本身给人的意思就很直观,也没有必要对其进行定义。但笔者认为不管其含义如何直观,不同的人还是会有不同的理解。所以在讨论渠道冲突有必要给出一个较为一致的定义。在本文中笔者采用的是美国学者 Louis w · stern 等在《市场营销渠道》一书中对渠道冲突的定义:“渠道冲突就是这样一种情况:一个渠道成员认为另一个渠道成员参与了阻止或妨碍他达到目标的行为。从更广泛的意义上说,冲突的数量是几个变量的函数:目标的不相容性,领域的不和谐性和对现实的不同理解。”

那么渠道冲突究竟是由何引发的呢?渠道冲突的根源就在于渠道成员之间所固有的相互依赖。渠道成员一般各有其特定的专业职能,而专业化会导致相互依赖。这种相互依赖就要求渠道成员要有最低层次的合作以完成

渠道使命。然而,由于各渠道成员的相互独立性,他们都力图获得最大限度的自主权。如果渠道成员的相互依赖程度越强,一方干预另一方实现其目标的机会就越多,于是,渠道成员的相互依赖关系就产生了渠道冲突。

需要说明的是,渠道出现冲突并不都是一件坏事,有一些冲突有积极的作用,具有建设性,因为冲突带来了竞争和优胜劣汰。然而,大多数冲突都是有害无益的,渠道系统的分化瓦解往往是由各种冲突开始的。

这一步需要解决两个问题:

1. 现有分销渠道是否存在冲突,包括现实的和潜在的
2. 判断冲突是建设性的还是破坏性的

一般来讲,渠道存在现实冲突主要表现在以下几个方面:

(1) 利益冲突。当渠道成员在目标用户、销售回款、折扣等具体政策上产生分歧和矛盾时,就会导致利益冲突的产生,这是最常见的冲突。由于渠道的每一个成员在经济利益上是相对独立的,他们的行为目标是追求其自身利益的最大化,有时即使为此牺牲整个渠道系统的利润最大化也在所不惜。

(2) 服务冲突。当渠道成员在产品质量和促销努力问题、资金结算问题、技术咨询与服务问题等方面存在冲突,如零售商向制造商或批发商提出信贷支持、广告支持、特殊政策服务等要求时,就会导致服务冲突的产生。一般来说,渠道中下游的成员将上游的成员视为服务的提供者,而自己是服务的受惠者,所以当上游成员提供的服务不一视同仁时,就会产生冲突。

(3) 关系冲突。当渠道成员由于规模、经验和经历不同而造成销售能力、管理能力的差别时,或者当渠道成员由于个人差异(如服务水准、待人接物方式、形象仪表等)而导致成员之间的相互信任、相互理解和相互帮助的差异时,关系冲突就此产生,即在合作过程中形成厚此薄彼、另眼相看的情况。

但是,有时渠道并没有什么明显的冲突特征,那么,此时,我们能不能说渠道不存在冲突了呢?在现实生活中,就有不少营销经理持有这种态度。实际上,这种想法是非常有害的。俗话说得好:“人无远虑,必有近忧”。以上笔者提到渠道冲突的根源就在于渠道成员之间所固有的相互依赖,而正是渠道成员之间这种固有的相互依赖性决定了渠道冲突具有不可避免性。所以,一般说来,即使没有明显的特征表明渠道存在现实的冲突,潜在的冲突也还是存在的。

如果冲突是建设性的(有利于提高渠道运行的效率),我们就应该利用或设计一些良性的渠道冲突,作为整个市

[作者简介] 付慧珊(1975 -),女,厦门大学管理学院企业管理系硕士研究生,主要研究方向:市场营销和管理理论;王丰(1975 -),男,厦门大学管理学院企业管理系硕士研究生,主要研究方向:市场营销和管理理论。

场策略的一部分,以增加渠道的活力和竞争力。比如当厂商认为渠道利润太多而限制了渠道的发展时,就可以利用渠道冲突减少分销商的利润,建立一套具有竞争力的价格体系,加快市场开拓的进程。厂商也可以支持一部分代理,打击另一部分代理而制造渠道冲突,重新整理渠道。

第二步:营销渠道冲突的分析

一旦经过初步分析,判断渠道存在现实的破坏性的冲突,那么就要对冲突进行进一步的分析,以便为下面的策略、方法选择做好准备。这一步的主要任务是:

1. 分析渠道冲突涉及到渠道的哪些成员

2. 分析渠道冲突的类型:横向、纵向、交叉等三种类型

(1)横向冲突。也称为水平渠道冲突,是指某渠道内同一层次成员之间的冲突。如同级批发商或同级零售商之间的冲突,表现形式为跨区域销售、压价销售、不按规定提供售后服务或提供 SP(特殊政策)促销等。

(2)纵向冲突。也称为垂直渠道冲突,是指同一渠道中不同层次成员之间的冲突。如制造商与分销商之间、总代理与批发商之间的冲突,表现形式为信贷条件的不同、进货价格的差异、提供服务(如广告支持)的差异等。

(3)交叉冲突。也称为复杂渠道冲突,是指不同渠道形式不同成员之间的冲突。如直接渠道与间接渠道形式中成员之间的冲突,代理分销与经销分销形式中渠道成员之间的冲突。表现形式为销售网络紊乱,区域划分不清,价格不同等。

3. 分析渠道冲突产生的根本原因

目标差异。每个渠道成员都有与其他成员差别很大的一系列目标。例如制造商希望通过低价政策获得市场的占有率和高速的增长,而分销商则希望获取高额的利润,追求短期利润。

领域差异。渠道成员对领域的不同界定也会导致冲突。一个渠道的领域包括四个主要的元素:作为服务对象的人口,覆盖的地域,要完成的职能和任务,营销中涉及的技术问题。

实力差异。渠道中的合作方由于实力对比悬殊,使得具有实力的成员采用自己的权利和威望进行歧视性合作。例如一些大型的制造商利用自己的销售人员将产品卖给大客户或潜在市场较大的地区,而自己的特许伙伴则只可以将产品卖给其他地区或小客户。

预期差异。渠道成员由于对现实的理解和对未来的预测不同,也会导致冲突。例如,制造商预测近期经济形势比较乐观,希望分销商经营高档商品,但分销商对经济形势的预测并不乐观,拒绝销售高档商品。

第三步:分销渠道冲突管理策略的选择

经过第一、第二步的详细分析,在对渠道冲突问题充分了解的基础上,就可以确定冲突问题管理的方向,也即究竟该采用何种策略来管理渠道冲突问题。这就要依据冲突的主题、渠道成员的关系、渠道成员自身的特性、渠道所处的环境和渠道的结构特征而定。有以下两种策略可供选择:

1. 信息密集型的管理策略。信息密集型策略即在管理渠道冲突的过程中要求渠道成员之间进行大量的公开的信息交换,形成信息共享。信息共享能够消除冲突各方的误会,增进相互之间的理解,形成共同的目标以达到降低甚至彻底解决冲突的目的。这些共享的信息不仅有利于信息共享的各方,而且有利于信息的接受者。然而,信息交换有可能导致信息向下流失,也即意味着渠道上游成员的某种控制力的丧失,因此采取信息密集的管理策略对上游渠道成员而言是一种高风险的行为。

2. 信息保护型的管理策略。与信息密集型的管理策略相对应的是信息保护型的策略。如果冲突的各方都采

取一种零和导向的处理冲突的方式,即都不期望在管理冲突的过程中形成共同的目标,冲突的范围和特性被看做是不变的,那么就可以考虑采取信息保护型的管理策略。这种管理过程是以威胁或承诺这类不妥协也不可变的作为特征的。这种管理策略能够在一定的程度上保护渠道成员的控制力,但是也会有导致渠道瓦解的可能性。

第四步:分销渠道冲突管理杠杆的选取

管理渠道冲突的杠杆类型包括:经济杠杆(如奖罚;限量供货;断货;罢销;停销等)、管理杠杆(如确立共同的愿景;加强信任;促进合作;人员交换;情感沟通等)、契约杠杆(如协商;谈判;责任、角色、区域等的再明确等)、法律杠杆(如仲裁;诉讼)。

一般情况下,渠道冲突管理杠杆选取的是一个杠杆组合。渠道冲突的所有解决方法均可纳入上述的四种杠杆,当然随着市场实际情况的发展,新的渠道冲突解决方法会不断出现,但无论怎么变化,还是属于以上四大杠杆的范畴。

第五步:解决分销渠道冲突的方法选择

1. SP 激励。即采取特殊政策对渠道成员进行的激励。如价格折扣、数量折扣、付款信贷、按业绩的奖励制度、分销商成员的培训、成员的会议旅游等。

2. 情感沟通,信息共享。成员的领导者可以通过各种简报、通讯和会议形式进行沟通,以达成共识。以共同利益确立长期目标。

3. 活动与政策制定的参与。如定期与不定期的联谊活动便是一种常采用的方法。

4. 人员交换。有一种处理冲突的方法是在两个或两个以上的渠道层次上交换人员,例如制造商的管理人员可以派驻分销商工作,而分销商的管理人员也可以在制造商营销部门工作。通过这种人员交换,能让交换的人员接触对方的工作和观点,从而增加双方的相互了解,使双方更好的合作。

5. 渠道隔离。当一种商品在两个渠道中同时销售会产生冲突,这时有效的办法就是渠道隔离。解决问题的办法是用对同一种商品制造人为差异,有时用一些鲜明的标志,有时采取专门制造等手段,来隔离这两个渠道。

6. 清理渠道成员。对于不遵守游戏规则,屡犯不改的渠道成员,对他们的资格和标准应该重新审查,将不合格的成员清除出联盟。如对于那些肆意跨地区销售、打压价格进行恶性竞争的分销商或长时间未实现规定销售目标的分销商,都可以采取清理的方法。

第六步:监控反馈

笔者在此提出的营销渠道冲突管理模型是一个动态的、前瞻性的系统。在渠道冲突管理过程中要对整个管理过程的监控和反馈,进入下一轮的冲突管理流程。

[参考文献]

- [1] (美)菲利普·科特勒著;梅汝和,梅清豪等译. 营销管理[M]. 北京:中国人民大学出版社;美国:Prentice Hall 出版公司, 2001.
- [2] 劳伦斯·G·弗里德曼(Lawrence G. Friedman),蒂莫西·R·弗瑞(Timothy R. Furey)著;何剑云译. 创建销售渠道优势[M]. 北京:中国标准出版社;香港:科文出版有限公司,2000.
- [3] Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, Anne T. Coughlan 著;赵平,廖建军,孙燕军译. 市场营销渠道[M]. 北京:清华大学出版社,2001.
- [4] 徐蔚琴,谢国娥,曾自信编著. 营销渠道管理[M]. 北京:电子工业出版社,2001.
- [5] 吕一林主编. 营销渠道决策与管理[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社,2002.

责任编辑:嘉然